

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA
EMPRESA DE MÉDIO PORTE**

ANDRÉ SOUZA CARVALHO

**CURITIBA
2012**

ANDRÉ SOUZA CARVALHO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA
EMPRESA DE MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Profª Orientadora: Dra. Márcia Bortolucci
Espejo

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): ANDRE SOUZA CARVALHO

TÍTULO DO TRABALHO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluno realizou pesquisa com o objetivo de propor a utilização de planejamento e controle por meio do orçamento em uma clínica de olhos. Diagnosticou como eram as despesas e receitas anteriormente. E propôs um orçamento para 2012. Cumpriu com seus objetivos apesar de algumas limitações em termos de revisão da literatura.

NOTA: 8,0 (oito)

) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 8,0 (oito)

) ASSINATURA:



Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202087 - 15162532

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

Resumo

CARVALHO, A. S. **Proposta de implantação de orçamento em uma empresa de médio porte.** Atualmente a necessidade de planejamento e controle nas empresas se torna algo cada vez mais importante, pois tudo que é analisado e decidido antecipadamente proporciona a diminuição de riscos em períodos futuros, e conforme as mudanças no mercado torna-se possível fazer ajustes e evitar desvios inesperados. Para manter suas operações e dar continuidade a sua participação no mercado atual de forma competitiva e saudável, torna-se imprescindível fazer planejamento financeiro e avaliações corretas das operações que serão realizadas nos próximos períodos, pois destas operações dependem a saúde financeira da empresa, seus clientes, colaboradores e fornecedores. Sendo assim, a proposta desta pesquisa é de conhecer e propor a implantação de um sistema orçamentário na empresa Hospital de Olhos do Paraná Ltda, sistema este que atualmente não é utilizado. Através do levantamento dos dados operacionais, financeiros, fluxos de caixa e formas de planejamento e controle existentes, é relevante analisar cada item com o objetivo de apontar possíveis falhas e indicar melhorias no processo de planejamento, execução e controle da atividade financeira. O resultado deste trabalho é uma melhor percepção da condição e evolução financeira da empresa no decorrer do tempo e o auxílio para tomar decisões mais seguras com base em dados anteriormente analisados.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO, CONTROLE, SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.

Sumário

1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2.	OBJETIVOS	6
1.2.1.	Objetivo Geral	6
1.2.2.	Objetivos Específicos	6
1.3.	JUSTIFICATIVA	6
1.4.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	7
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1.	CONCEITOS DE ORÇAMENTO	11
2.2.	PLANEJAMENTO E CONTROLE	13
2.3.	MODELOS DE ORÇAMENTO	17
2.3.1.	Orçamento Empresarial	20
2.3.2.	Orçamento Contínuo	21
2.3.3.	Orçamento por Atividade	21
2.4.	BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE ORÇAMENTO	22
2.5.	LIMITAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DE ORÇAMENTO	23
3.	METODOLOGIA	26
3.1.	CLASSIFICAÇÃO	26
3.2.	PROCEDIMENTO METODOLOGICO	27
4.	ESTUDO DE CASO	28
4.1.	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	28
4.2.	CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS E DEMONSTRATIVOS	30
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6.	REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

A elaboração deste estudo se dá pelo reconhecimento da necessidade que atualmente as empresas têm de cada vez mais organizar e acompanhar a evolução de suas operações, sejam elas financeiras ou não, e de curto, médio ou longo prazo.

Num mercado competitivo e globalizado qualquer empresa deve estar atenta a sua condição financeira, através de um planejamento, acompanhamento e controle ela poderá aperfeiçoar ainda mais seus processos, e utilizar melhor seus recursos e gerar valor para a empresa, seus colaboradores e proprietários.

Quanto a monografia, sua elaboração tem o intuito de apresentar, analisar e contextualizar um problema, propondo uma questão de pesquisa quanto à possível aplicação da ferramenta de planejamento financeiro chamado Orçamento em uma empresa de médio porte. Além disso, informar os objetivos, gerais e específicos, bem como sua justificativa, metodologia, estrutura teórica, cronograma de desenvolvimento, e referências bibliográficas como fonte de pesquisa.

Este estudo servirá de base para a elaboração da monografia do curso de pós-graduação em Controladoria, e que o autor obterá após a entrega da mesmo o título de especialista em Controladoria.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Devido à acirrada competitividade das empresas, a entrada de novos concorrentes e às constantes mudanças no mercado, é de se esperar que uma instituição queira estar devidamente preparada para enfrentar tantos desafios na sua atividade, e que a mesma tenha o objetivo de manter-se viva e rentável constantemente.

É importante que a empresa seja administrada tomando suas decisões baseadas em informações reais, úteis, e que estas informações sejam atualizadas periodicamente. Dados confiáveis permitem manter a direção dos negócios para que os mesmos estejam sempre alinhados com os objetivos, de acordo com a missão, visão e valores da empresa.

A adoção de um sistema orçamentário traz diversos benefícios para uma organização. Ele facilita na tomada de decisão e proporciona melhoria nos processos internos, permitindo ainda fazer ajustes quando for necessário, se antecipando a possíveis déficits de caixa no futuro.

O Orçamento Empresarial é uma ferramenta que proporciona a realização de um acompanhamento financeiro, onde planejar, executar e controlar são tarefas imprescindíveis para a boa gestão da empresa.

O trabalho refere-se a uma proposta de implantação do sistema orçamentário, o acompanhamento e sugestão de melhorias em uma empresa de médio porte que atua na prestação de serviços em saúde (hospital) na especialidade de Oftalmologia.

Diante da situação apresentada, a questão de pesquisa da presente investigação é a seguinte: Como é possível efetuar planejamento e controle em uma empresa prestadora de serviços em saúde através da utilização da ferramenta de orçamento?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é propor a utilização de planejamento e controle através da ferramenta financeira de Orçamento em uma empresa de porte médio, prestadora de serviços na área da saúde.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos definidos para este trabalho são:

- a) Examinar como é feita a gestão orçamentária atualmente;
- b) Analisar a evolução das receitas e despesas no ano de 2011;
- c) Detectar eventuais falhas no processo de planejamento e controle das receitas e despesas;
- d) Apresentar as conclusões obtidas após a análise do procedimento atual;
- e) Propor o planejamento e o controle de orçamento para o ano de 2012.

1.3. JUSTIFICATIVA

Devido à forte competição e as constantes mudanças no mercado, é imprescindível que a empresa moderna exerça um controle rígido a respeito das receitas e despesas da organização. Por isso a escolha do tema, que se justifica em virtude da real e urgente da necessidade que a mesma tem de controlar suas contas, para que desta forma possa encontrar oportunidades de crescimento no

mercado, utilizando-se de informações que ajudem na tomada decisão, e ainda dar direção ou realinhar o rumo que a empresa deseja seguir.

Vale lembrar que o planejamento financeiro por si só não proporciona a tomada de decisão correta, pois existem oscilações de mercado que vão além do controle da empresa. Na elaboração do orçamento, para chegar o mais próximo do ambiente desejado, é necessário que o planejamento seja elaborado de forma coerente e de acordo com o objetivo esperado, traçando cenários alternativos para que se possa agir diante de imprevistos ocorridos no mercado.

É importante afirmar que a elaboração de um orçamento eficiente permite ao gestor identificar onde se encontram os maiores gastos, fazer os ajustes necessários e minimizar o risco de prejuízo no futuro. Este controle permite que a empresa possa conter alguns gastos considerados desnecessários podendo gerar um aumento na receita, e obter a lucratividade que se espera.

Por fim, a oportunidade que este estudo proporciona de aprofundar o conhecimento a respeito de planejamento e controle orçamentário no Hospital de Olhos do Paraná Ltda, permite que este pesquisador possa aplicar o que aprendeu em sala de aula, capacitando-o a exercer na prática o que aprendeu na teoria. Além disso, a possibilidade de efetivamente prestar um serviço à empresa que é o objeto deste estudo de caso, onde a mesma tem a oportunidade reconhecer como funciona seu fluxo de receitas e despesas de forma mais detalhada, e fazer os ajustes que a mesma julgar necessário para a continuidade de suas operações.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo será realizado na empresa Hospital de Boa Visão Ltda (matriz), localizado em Curitiba no estado do Paraná. A presente empresa atua na área de oftalmologia desde 22 de novembro de 1974. O espaço que será utilizado para a realização do levantamento de dados e estudo das informações financeiras da empresa foi a sala do departamento financeiro, onde serão fornecidas as informações necessárias para a elaboração deste trabalho.

O período escolhido para ser analisado é de doze meses, compreendendo os meses de janeiro a dezembro de 2011, onde foram analisados os Demonstrativos de Resultado, Balanço Patrimonial e relatórios de receitas e despesas pelo regime de competência.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de propor a implantação da utilização de um sistema orçamentário, em uma empresa de médio porte que atua na área de saúde na cidade de Curitiba.

A estrutura deste se inicia com uma breve introdução, tratando de maneira geral a respeito do assunto de Orçamento, e sobre a necessidade que as empresas em geral tem de se adaptar ao mercado global e utilizar de forma clara e objetiva algumas ferramentas cada vez mais atuais e práticas para uma gestão financeira ou operacional cada vez mais satisfatória.

No segundo item do trabalho é apresentado um resumo geral de todo o conteúdo proposto. Uma apresentação abordando desde assuntos iniciais como a necessidade de melhoria da gestão financeira da empresa, passando por métodos e planejamento na elaboração do orçamento, até a obtenção de resultados pela utilização de um sistema orçamentário adequado a realidade da empresa.

O terceiro item deste trabalho demonstra a contextualização de um problema comum a todas as empresas, onde a acirrada competitividade, a entrada de novos concorrentes e as constantes mudanças no mercado, fazem com que as empresas se mantenham cada vez mais atualizadas, tanto em suas operações, quanto na gestão de seus recursos matérias, humanos e financeiros. Tudo isso para que as mesmas consigam se manter ativas, dando continuidade em suas operações oferecendo a seus clientes produtos ou serviços com qualidade e preço satisfatório. Para isso, uma questão deve ser respondida: Como é possível efetuar planejamento e controle em uma empresa prestadora de serviços em saúde através da utilização da ferramenta de orçamento?

Na sequência, o quarto item apresenta os objetivos deste estudo. O objetivo geral deste trabalho é propor a utilização de planejamento e controle através da ferramenta financeira de Orçamento em uma empresa de porte médio, prestadora de serviços na área da saúde. Quanto aos objetivos específicos, foram definidos da seguinte maneira: examinar como atualmente é feita a gestão orçamentária da empresa, analisar a evolução das receitas e das despesas durante o ano de 2011, detectar eventuais falhas ocorridas no processo de planejamento e controle das receitas e despesas, apresentar as conclusões obtidas após a análise do

procedimento atual, e por fim, propor o planejamento e controle utilizando um orçamento para o ano de 2012.

O quinto item é a justificativa deste estudo. Devido a necessidade que a empresa, objeto de estudo neste trabalho, tem em controlar de maneira mais eficaz as suas contas, utilizando métodos de planejamento e controle através do acompanhamento do orçamento, a empresa poderá encontrar novas oportunidades de crescimento, utilizando-se de informações que irão ajudar na tomada de decisão. Além disso, a empresa, conhecendo melhor seus gastos, tem a possibilidade de diminuir seus custos e atuar de forma mais adequada em suas operações.

A seguir, a Delimitação do Estudo, no sexto item, demonstrando a situação de tempo e espaço. O estudo será realizado na empresa Hospital de Olhos do Paraná Ltda (matriz), situada à Rua Presidente Taunay, número 483 no bairro do Batel, em Curitiba no estado do Paraná. O espaço que será utilizado para a realização do levantamento de dados e estudo das informações financeiras da empresa será a sala do departamento financeiro, onde serão fornecidas as informações necessárias para a elaboração deste trabalho. O período escolhido para ser analisado é de doze meses, compreendendo os meses de janeiro à dezembro de 2011, onde serão analisados os Demonstrativos de Resultado, balanço patrimonial e relatórios de receitas e despesas pelo regime de competência.

No próximo item está descrito algo essencial para o desenvolvimento deste estudo, onde consta todo o Referencial Teórico, com conceitos de renomados autores discorrendo sobre a importância do uso de planejamento, algumas formas de controles que podem ser aplicadas, e conceitos de orçamento, com os modelos usualmente utilizados, bem como vantagens e desvantagens na utilização destes instrumentos, métodos que podem ser aplicados nas empresas, confirmando com base teórica que qualquer empresa, independente do ramo de atuação ou do mercado que esteja inserida, deve ter uma postura de acompanhamento de seu fluxo financeiro praticando uma forma de gestão controladora.

O item a seguir apresenta a Metodologia aplicada no presente estudo, onde o desenvolvimento do trabalho se divide basicamente em duas etapas: a primeira etapa se dá pela elaboração do embasamento teórico demonstrando algumas linhas de raciocínio de diferentes autores e profissionais de finanças discorrendo sobre a definição de orçamento, suas modalidades e onde cada ferramenta orçamentária pode ser utilizada adequadamente conforme a necessidade da empresa. A segunda

etapa será realizar um estudo de caso no Hospital de Olhos do Paraná, construindo um breve histórico, com informações sobre a atividade exercida, público alvo, tempo de atuação no negócio, fluxo financeiro, formas de planejamento e gestão existentes, entre outras informações.

A seguir, após a metodologia, o item apresentado é o Estudo de Caso, abordando algumas características da empresa, bem como seus procedimentos na execução dos recebimentos e pagamentos. Além disso, a apresentação de dados financeiros da empresa, e a elaboração de um modelo de orçamento básico que inicialmente é utilizado como planejamento financeiro, acompanhando a evolução e permitindo o controle das contas definidas, evitando assim alguns desvios inesperados ou não planejados.

Na sequência, o item Considerações Finais, descrevendo alguns aspectos da empresa e falando sobre a escolha das contas escolhidas para a elaboração do orçamento, sendo estas contas, consideradas importantes pelos gestores da empresa.

Por fim, estão as Referências Bibliográficas, utilizadas para a elaboração da parte teórica deste estudo, servindo como base e orientação na elaboração de um modelo básico de orçamento sugerido para uma empresa de médio porte que atua na área de prestação de serviços em saúde, e que ainda não se utilizava desta ferramenta essencial de gestão financeira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial apresenta as informações teóricas necessárias para dar embasamento ao estudo escolhido e para proporcionar uma melhor compreensão do assunto abordado quanto a definição e conceitos de orçamento, além de suas variações e aplicações. Obras de renomados escritores serão utilizadas para a construção deste referencial. Alguns deles são: Fábio Frezatti, Masakazu Hoji, Rogério João Lunkes, Sanvicente e Santos, dentre outros.

Nesta etapa, de maneira clara e objetiva, a estruturação se dará através da utilização de tópicos para explicar cada conceito relacionado ao objeto deste estudo.

No primeiro tópico serão apresentados conceitos a respeito de orçamento, no segundo uma breve explicação quanto à importância da utilização do planejamento e controle. No terceiro tópico o destaque para alguns modelos de orçamento. E por fim, no quarto tópico, alguns benefícios da utilização de orçamento nas empresas.

2.1. CONCEITOS DE ORÇAMENTO

Existem mecanismos que permitem estimar e avaliar o desempenho financeiro nas empresas, ferramentas de planejamento, execução e controle que possibilitam acompanhar as metas traçadas pela direção das instituições. Este procedimento é conhecido como Orçamento. Segundo o dicionário Michaelis, orçamento é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita e despesa. Pode-se dizer que orçar é a capacidade de prever, identificar e gerenciar cenários futuros em relação às atividades da empresa, agindo de forma dinâmica, rápida e eficaz.

O processo de tomada de decisão nas empresas deve utilizar como base um sistema de informações financeiras e contábeis que seja adequado e bem estruturado. Um dos instrumentos mais importantes no auxílio a tomada de decisão é o orçamento empresarial, que é um orçamento geral da empresa, e que foi formado por orçamentos específicos de áreas diferentes. Ele é um instrumento de formalização e representa a quantificação em valores monetários referente aos objetivos e metas da empresa e deve estar alinhado ao planejamento estratégico da instituição, abrangendo dados de caráter financeiro e quantitativo.

Para Moreira apud Hoji (2001, p.358) orçamento geral é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite a administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Em função disso, pode-se dizer que o orçamento não é simplesmente um instrumento de utilização financeira, mas também uma ferramenta capaz de medir também as operações da empresa, podendo-se avaliar como cada área da instituição está operando.

Para Fernandes (2005), os mesmos mecanismos de avaliação de desempenho baseado em fatos passados, retirados dos balanços das empresas, continuam sendo uma alternativa para a tomada de decisão. As análises das demonstrações contábeis ainda são aplicadas como se tais índices fossem capazes de identificar o comportamento das empresas para períodos futuros. A tomada de decisão ocorrerá sempre que algum padrão montado a partir da missão, dos objetivos e das metas empresariais possa ser organizado partindo de um programa orçamentário, capaz de criar padrões econômicos que projetem, para o futuro, o resultado operacional das empresas.

Pode-se compreender, com base em Fernandes (2005), que as informações retiradas das demonstrações contábeis, de fatos ocorridos no passado, são constantemente utilizadas para o auxílio da tomada de decisão nas empresas, essas direções trazem um balizamento e permitem aos gestores fazerem ajustes necessários na realização do planejamento para as operações futuras.

Diante disso, Welsch (1973, p. 27) defende que Orçamento é um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Desta forma, pode-se dizer que o orçamento é um instrumento que envolve a empresa como um todo. Formado por vários setores, onde cada um planeja suas operações, este instrumento quando unificado gera todas estas informações da empresa, expressando assim o plano de atuação de cada área específica, mas que juntos trabalham para alcançar o objetivo geral da instituição.

Concordando com isso, Hoji (2001) afirma que, o orçamento geral retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, subdivididos em quadros (suborçamentos), onde estão refletidas quantitativamente, as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e pode funcionar como um instrumento estratégico para a empresa seguir num período futuro.

Tavares (2000) defende que orçamento é a etapa do processo do planejamento em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.

O processo de formulação de orçamento deve sempre estar alinhado à visão estratégica da empresa. É preciso estudar o ambiente de atuação e se a estrutura existente é adequada ao mercado, observando a qualidade do produto ou serviço prestado ao cliente, novas tecnologias existentes, seus concorrentes diretos e indiretos, parceiros, disponibilidade de fornecedores, entre outros.

Pode-se perceber que cada empresa usa um processo orçamentário diferente para implantação, o instrumento mais adequado. Esse fato deve-se às necessidades e expectativas que estão relacionadas à gestão de cada empresa, de acordo com suas próprias características, necessidades e visão.

2.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE

Atualmente a palavra Planejamento é bem conhecida das empresas em geral, mas muito ainda se questiona como deve ser feito um planejamento. Conhecer a estrutura, os processos e quais os aspectos que devem ser levados em consideração para a elaboração do mesmo é uma tarefa que deve ser feita com muita responsabilidade. Antes de tudo, pode-se dizer que planejar é decidir antecipadamente. É a antecipação de uma ou várias decisões para acontecimentos em períodos futuros.

Para Sanvicente e Santos (1985, p. 16) planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

A partir desta afirmação, pode-se ressaltar que planejar é uma atitude de visão em uma empresa, onde a mesma alinha seus objetivos com as suas operações, relacionando quanto de recursos será necessário para fazer frente aquilo que ela está planejando de resultado a ser alcançado. Quanto ao processo de planejamento em relação a elaboração de um orçamento, está é uma atribuição dos gestores das atividades da empresa, no entanto é necessário que exista também uma área que gerencie estas informações gerais e faça a unificação de todos os dados.

De acordo com Nascimento (2002), as tarefas e responsabilidades desta área são:

- Definir as políticas gerais para a elaboração do orçamento;
- Definir as hipóteses e a conjuntura econômica;
- Coordenar o processo de elaboração do orçamento e das revisões ocorridas durante o ano;
- Dar suporte técnico às demais unidades;
- Verificar a congruência e a coerência do orçamento;
- Apoiar a alta administração.

O processo de elaboração do orçamento anual normalmente se inicia no segundo semestre do ano corrente e frequentemente são feitas revisões dos valores ao longo do ano orçado. Essa prática proporciona uma visão mais acurada da situação atual e passada da empresa e poderá gerar melhores resultados no futuro.

Ainda em relação ao planejamento, Hoji (2001, p. 359) afirma que essa etapa “consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Pode-se dizer então, que não basta a empresa estabelecer políticas, normas ou padrões internos para a estruturação de um orçamento ou planejamento financeiro. Além disso, é imprescindível olhar para fora e alinhar este planejamento com a atual conjuntura econômica. A empresa necessita conhecer o ambiente externo seja em relação ao seu ramo de atuação, ou em relação a políticas econômicas estabelecidas pelo governo e que podem influenciar diretamente suas operações em períodos futuros. Após a identificação do ambiente, os objetivos fixados poderão ser atingidos caso exista um sistema de planejamento que seja adequado e bem estruturado a realidade da empresa.

Tavares (2000, p. 359) assevera que, “combinados os momentos anteriores do planejamento estratégico, passa-se à elaboração dos planos de ação. Cada área reflete sobre seu papel no futuro da empresa, materializando-o em objetivos e ações que pretende desenvolver no sentido de alcançá-los”.

Para Catelli (2001), o planejamento corresponde a uma série de decisões tomadas anteriormente ao momento da ação, correspondendo a um conjunto de decisões tomadas em um momento inicial para implementação posterior, considerando-se as incertezas em cada elemento da cadeia de alternativas a serem implementadas.

O ambiente atual demonstra-se inseguro e cheio de riscos devido a globalização, crises econômicas, aumento da competição, incertezas de mercado, novas tecnologias, entre outros fatores. Estes já justificariam a importância de se planejar, mas não apenas isso. Toda empresa tem tarefas a cumprir, tem suas obrigações, suas atividades a desempenhar, serviços a prestar. O planejamento poderá proporcionar que a empresa realize suas operações da forma mais econômica e lucrativa possível, coordenando a utilização dos diferentes recursos, sejam eles humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos, cada um a seu tempo e a seu modo, para que assim os objetivos possam ser atingidos. Além disso, a empresa precisa manter sua continuidade, manter-se viva e competitiva, proporcionando benefícios a ela mesma, seus acionistas, colaboradores, fornecedores e sociedade.

Desta forma o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das receitas e despesas dentro de uma estrutura de planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação

para indivíduos com responsabilidade de supervisão. O orçamento geral é elaborado de acordo com as diretrizes e os objetivos fixados no planejamento estratégico.

Quanto ao controle do orçamento, de acordo com Welsch (1973, p. 35), a função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios do mesmo, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Pode-se compreender com a afirmação de Welsch (1983), que controlar nada mais é do que fazer uma avaliação dos processos anteriormente definidos, verificando se os objetivos propostos estão se cumprindo e caso exista algum desvio nesses processos, deve-se fazer os devidos ajustes, alinhando novamente a área corrigida para que desenvolva seu papel rumo ao objetivo estipulado no planejamento.

Tostes (2007, p. 49) defende que, quanto ao objetivo do controle “o processo de coleta de informação e mensuração de valor implica necessariamente melhoria do sistema de controle interno. Ou seja, as partes do sistema são interdependentes”.

O Objetivo de um sistema de controle é permitir uma melhor mensuração de valor, diminuir o risco involuntário ou voluntário, no caso de fraudes. Além disso, torna-se possível a demonstração dos dados financeiros de forma mais clara, útil e confiável.

Para Frezatti (2000), planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos.

O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez atingida tal etapa, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados.

De maneira geral, embora os enfoques dos processos de planejamento e controle possam ser distintos em termos de ênfase e mesmo foco, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimentos nas organizações. Significa que uma organização sem um complexo e detalhado processo de planejamento pode desenvolver controle adequado; contudo, os dois processos, por estarem

inevitavelmente ligados, têm impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento do planejamento traga o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

2.3. MODELOS DE ORÇAMENTO

Existem diversos modelos de orçamento, e cabe à cada empresa, através das políticas anteriormente estabelecidas pelos gestores, definir qual, ou quais modelos de orçamento serão utilizados. O modelo de orçamento a ser escolhido deve estar de acordo com a necessidade identificada pela empresa, deve ser utilizado um instrumento que esteja diretamente alinhado a atividade escolhida ou ao setor específico dentro da mesma.

Lunkes (2003) apresenta alguns modelos de orçamento, dentre eles, destaca-se: orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades, e orçamento perpétuo.

Outros autores ainda destacam outros modelos. Alguns modelos são extremamente específicos de acordo com a atividade ou ramo da empresa, e outros modelos, feitos os devidos ajustes, servem para fazer a gestão de qualquer empresa.

Hoji (2004) apresenta mais alguns tipos de orçamento específicos: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de matéria prima, orçamento de mão de obra direta, orçamento de custos indiretos, orçamento de custo de produção, orçamento de despesas de vendas e administrativas, orçamento de investimentos e orçamento de aplicações financeiras e financiamentos.

Fernandes (2005) também apresenta diversos modelos de orçamento, entre eles, destacam-se o orçamento empresarial geral, o orçamento contínuo, e o orçamento por atividade.

A seguir, definições de modelos de orçamentos existentes, de acordo com Hoji (2004):

- a) Orçamento de Vendas: a finalidade do Orçamento de Vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos ou especialistas em marketing.
- b) Orçamento de Produção: O Orçamento de Produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em

função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados.

- c) Orçamento de Matéria Prima: Os quadros de Orçamentos de Matérias-primas determinam a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como calcular os impostos incidentes sobre as compras.
- d) Orçamento de Mão de Obra Direta: a finalidade do Orçamento de Mão-de-obra Direta (MOD) é determinar a quantidade e o valor total das horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção.
- e) Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação: O Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação tem a finalidade de apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação de produtos. Alguns CIFs variam de acordo com o nível de produção, e seu total pode ser determinado em função da quantidade de produção: são os CIFs variáveis (é o caso de combustíveis e lubrificantes, parte da energia elétrica e alguns materiais consumidos no processo de produção). Outros custos existirão mesmo que não haja produção, como no caso de CIF fixos. Todos os CIFs são acumulados em contas contábeis e agrupados por centros de custo.
- f) Orçamento de Custos de Produção: os quadros deste orçamento específico são elaborados com a finalidade de apurar os custos unitários de produtos acabados e em elaboração, necessários para a avaliação dos estoques e apuração do custo dos produtos vendidos.
- g) Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas: O Orçamento de Despesas de Vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas é de natureza *fixa*. Algumas despesas de vendas e distribuição são *variáveis*, isto é, variam em função do volume de vendas. Por exemplo, as comissões de vendedores e fretes de distribuição podem aumentar à medida que aumenta o volume de vendas. O Orçamento de Despesas Administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa. Existem dois departamentos na área administrativa: Administração Geral e Finanças. Os encargos

sociais da Administração incluem a contribuição ao INSS sobre honorários da diretoria.

- h) Orçamento de Investimentos: o Orçamento de Investimentos (ou Orçamento de Capital) visa determinar os valores de aquisições e baixas do Ativo Permanente, bem como apurar as cotas de depreciação, exaustão e amortização. Os investimentos planejados para o ano são projetados em valores correntes dos respectivos meses.
- i) Orçamento de Aplicações Financeiras e Financiamentos: o Orçamento de Aplicações Financeiras e Financiamentos tem a finalidade de apurar as faltas e sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, bem como apurar as receitas e despesas financeiras.

De acordo com Fernandes (2005):

- j) *Orçamento Empresarial Geral*: surgiu por volta da década de 50, quando estudiosos americanos apresentaram uma metodologia orçamentária rapidamente difundida no seio da comunidade internacional. Tal metodologia pressupunha, a partir de premissas macroeconômicas, o comportamento dos negócios para um período futuro. O projeto orçamentário baseava-se na construção do maior nível de premissas possíveis, partindo do planejamento empresarial e buscando montar o orçamento no maior nível de detalhes possíveis, para um período não muito longo, capaz de refletir os resultados das organizações pelo período de um ano.
- k) *Orçamento Contínuo*: representa o processo orçamentário que pressupõe um período específico, normalmente de um ano, no qual a medida que passa um mês ou outro período, apaga-se esse dado e incrementa-se um novo mês ou período orçado em seu lugar. Dessa forma, tal procedimento gera a continuidade anual do orçamento. Isso posto, imaginando um processo orçamentário que inicialmente cubra o período de janeiro a dezembro de um ano X1, ao término do mês de janeiro de X1, será este excluído, acrescentando-se o orçamento do mês de janeiro de X2. Sucessivamente a cada passagem de um mês seria acrescentado o orçamento de um mês do ano seguinte.

- l) *Orçamento por Atividades*: propõe a construção do processo orçamentário a partir da alocação dos recursos por atividades desenvolvidas pelas empresas. Nesse caso, para a sua elaboração é necessário definir previamente um conjunto de ações relativas aos processos, recursos, atividades, tarefas e direcionadores, bem como as inter-relações entre eles. O orçamento por Atividades é baseado nos conceitos da metodologia de custo ABC. Fernandes (2005). Baseando-se na metodologia de custos ABC, cabe então incluir informações a respeito do assunto, bem como a parte teórica e conceitual sobre custo por atividade, facilitando assim a compreensão do método e o processo de formatação do orçamento por atividade.

No caso deste presente estudo, pretende-se destacar três modelos de orçamento. Modelos utilizados tendo como base teórica o livro *Orçamento Empresarial* (FERNANDES 2005), identificados como possíveis métodos a se utilizar, de acordo com a realidade existente e a atividade da empresa escolhida para o estudo de caso, que é um hospital de médio porte que atua na especialidade de oftalmologia na cidade Curitiba-Pr e que atualmente não utiliza nenhum destes procedimentos de gestão. Os modelos escolhidos são:

2.3.1. Orçamento Empresarial

Segundo Fernandes (2005, p. 22), Orçamento empresarial surgiu por volta da década de 50, quando estudiosos americanos apresentaram uma metodologia orçamentária rapidamente difundida no seio da comunidade internacional. Tal metodologia pressupunha, a partir de premissas macroeconômicas, o comportamento dos negócios para um período futuro. O projeto orçamentário baseava-se na construção do maior nível de premissas possíveis, partindo do planejamento empresarial e buscando montar o orçamento no maior nível de detalhes possíveis, para um período não muito longo, capaz de refletir os resultados das organizações pelo período de um ano.

Esse modelo de orçamento pode facilmente ser indicado para a empresa em questão, pois a mesma, em suas operações, não pretende planejar suas operações financeiras para períodos acima de um ano. Pelo menos por enquanto, pois a

empresa atualmente passa por um período de reestruturação das atividades e modelos de planejamento, gestão e controle.

Esse modelo poderá proporcionar, devido ao grande nível de detalhes, uma visão mais clara das operações em cada setor, permitindo-se fazer as devidas avaliações e os ajustes julgados necessários, objetivando a diminuição das perdas de recursos nos períodos futuros.

2.3.2. Orçamento Contínuo

Orçamento contínuo, para Fernandes (2005), representa o processo orçamentário que pressupõe um período específico, normalmente de um ano, no qual a medida que passa um mês ou outro período, apaga-se esse dado e incrementa-se um novo mês ou período orçado em seu lugar. Dessa forma, tal procedimento gera a continuidade anual do orçamento. Isso posto, imaginando um processo orçamentário que inicialmente cubra o período de janeiro a dezembro de um ano X1, ao término do mês de janeiro de X1, será este excluído, acrescentando-se o orçamento do mês de janeiro de X2. Sucessivamente a cada passagem de um mês seria acrescentado o orçamento de um mês do ano seguinte.

Pode-se dizer que, esse modelo de elaboração de orçamento tende a refletir melhor a realidade das operações da empresa, pois não se demora muito para planejar o mesmo período em relação ao ano seguinte. Isso pode proporcionar fidelidade nas informações e ainda identificar situações de sazonalidade de forma mais bem definida.

2.3.3. Orçamento por Atividade

Orçamento por atividade, conforme apresenta Fernandes (2005), propõe a construção do processo orçamentário a partir da alocação dos recursos por atividades desenvolvidas pelas empresas. Nesse caso, para a sua elaboração é necessário definir previamente um conjunto de ações relativas aos processos, recursos, atividades, tarefas e direcionadores, bem como as inter-relações entre eles. O orçamento por Atividades é baseado nos conceitos da metodologia de custo ABC.

Baseando-se na metodologia de custos ABC, cabe então incluir informações a respeito do assunto, bem como a parte teórica e conceitual sobre custo por

atividade, facilitando assim a compreensão do método e o processo de formatação do orçamento por atividade.

Pode-se dizer que os custos são medidas monetárias onde uma organização precisa dispor para realizar a fabricação de seus produtos ou prestar algum tipo de serviço específico. Os custos são valores que são utilizados nas operações de uma empresa e que posteriormente, após a realização destas operações, será obtida uma receita, que mantém toda a operação funcionando, objetivando o ganho de capital sobre estas operações. Desta forma, é possível afirmar que, quanto mais a empresa conseguir diminuir o custo de suas operações sem diminuir o volume das mesmas, mais ela é beneficiada com isso, podendo assim atingir seus objetivos de maneira mais satisfatória e aumentar consideravelmente seus índices de ganhos.

Para Bornia (2002), a ideia básica do custo ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e essas atividades.

Bornia (2002, p. 122) afirma ainda que, “o custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos”.

Desta forma, os procedimentos do ABC consistem em seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas dos custos relacionados com elas, e, em seguida, alocar custos aos produtos de acordo com as intensidades de uso.

2.4. BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE ORÇAMENTO

Após a realização de um planejamento financeiro bem estruturado, definição das metas, análise, acompanhamento e controle das mesmas, a utilização do orçamento proporciona diversos benefícios e vantagens para a empresa. Estes benefícios tornam a empresa mais competitiva e atualizada, com suas operações conhecidas e bem definidas.

Os autores Sanvicente e Santos (2000) consideram inúmeras as vantagens do orçamento, entre elas, destacam-se:

- a) A existência e a utilização do sistema para que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades.

- b) Por meio de uma integralização do orçamento, o planejamento deste sistema força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando seu grau de participação e fixação de objetivos.
- c) Obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.
- d) Identifica pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das atividades e permite acompanhar em que termos está havendo progresso para a consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.
- e) Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados seus objetivos.

Quando existe a utilização de orçamento e este é acompanhado, ajustado e controlado periodicamente, poderá representar para a empresa que ela está se tornando uma organização mais madura e que terá condições de desenvolver suas atividades de maneira consistente, responsável e consideravelmente mais segura. A empresa terá uma visão mais clara do que poderá ocorrer nos períodos futuros e poderá se antecipar a possíveis problemas operacionais ou financeiros minimizando maiores complicações.

2.5. LIMITAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DE ORÇAMENTO

Mesmo com diversas vantagens e contribuições que o uso de um sistema orçamentário proporciona para uma empresa, esse sistema não é a solução para todos os problemas. Vale ressaltar que a utilização do orçamento para atingir seus objetivos deve ser aplicado adequadamente, necessitando de atitudes apropriadas bem como o conhecimento da técnica envolvida na sua utilização.

Algumas limitações existem na utilização deste sistema, Sanvicente e Santos (1985) apontam algumas delas:

- a) Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de

estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa. Entretanto, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrentá-lo.

- b) O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo e pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos. Tudo dependeria da comparação dos benefícios do planejamento e do controle formais a esses custos. Por outro lado, há variações de complexidade no sistema orçamentário empregado, o que leva a níveis distintos de custo: para fins de controle talvez não seja preciso conhecer os pedidos mensais recebidos por categoria de clientes e por produto, mas apenas o seu valor total, o que reduzirá em parte o custo do sistema (sendo a perda da informação inferior a essa economia); alternativamente, a empresa poderá elaborar apenas alguns orçamentos parciais mais relevantes, embora este livro procure recomendar o uso de um sistema orçamentário completo, porque há vantagens específicas no aspecto da integração.
- c) O uso de um sistema desta natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas. Na empresa com administração de caráter excessivamente autoritário, não recomendamos o emprego desta técnica em suas ramificações de controle e responsabilidade. Planejar e controlar é sempre bom, em nossa opinião, mas, sem a correspondente delegação de autoridade e responsabilidade, o uso desta técnica acabará por transformar-se mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar mais racionalmente os recursos da empresa. Por isso, é desejável que se faça uma avaliação deste aspecto antes de se recomendar a introdução efetiva de um sistema orçamentário em uma empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que a utilização de um bom sistema orçamentário não garante o pleno sucesso e evolução da empresa no mercado.

Como o orçamento é uma estimativa ele apenas prepara, com base em dados anteriores, a empresa para que desenvolva suas atividades conhecendo desde já sua necessidade de recursos a serem utilizados, bem como as receitas necessárias para fazer frente a estes gastos planejados e ainda obter o lucro desejado.

Como explicado pelo autor, não adianta empresa dispor de tempo e recursos para elaborar um bom orçamento se a mesma depois não fizer o devido acompanhamento dos resultados periodicamente. É importante sempre avaliar e fazer os ajustes necessários, mantendo sempre o foco no objetivo geral estabelecido pela instituição.

3. METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO

Ao abordar o contexto de um hospital, considerado uma empresa de médio porte, que atua na especialidade de oftalmologia onde existem diversos concorrentes extremamente competitivos, que investem constantemente em novas tecnologias e ainda com as presentes oscilações no mercado, é de se esperar que a empresa necessite de ferramentas que sejam cada vez mais confiáveis para a realização do planejamento e controle financeiro. Essa ferramenta, neste caso o orçamento, tem como objetivo auxiliar no balizamento de suas operações financeiras e contribuir para uma gestão mais eficaz, proporcionando a empresa ser conhecedora de suas operações, refletindo assim no fortalecimento da instituição, na geração de riqueza e na conquista de novos mercados, sem perder o foco nos objetivos almejados e definidos anteriormente.

É o caso do Hospital Boa Visão Ltda, uma empresa familiar de médio porte, que nitidamente necessita da utilização de um planejamento financeiro prático e claro e que certamente poderá contribuir com a gestão para uma melhor aplicação de seus recursos de maneira ordenada e eficiente.

Este estudo realizado na empresa tem o objetivo de elaborar uma proposta para utilização de uma ferramenta de sistema orçamentário. Sendo assim, o tipo de pesquisa escolhida para ser desenvolvida neste trabalho classifica-se como estudo de caso qualitativo e descritivo.

Conforme Yin (2005, p.19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Neste caso, é justamente este o assunto que será aprofundado no estudo. É necessário apresentar como e porque é possível aplicar o planejamento e controle financeiro, através de um sistema orçamentário bem elaborado, em uma empresa prestadora de serviços em saúde que atua na área da oftalmologia.

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens que dependem basicamente do tipo de questão da pesquisa, do controle do pesquisador sobre o

ambiente ou de eventos comportamentais e qual foco do fenômeno a ser estudado, se histórico ou contemporâneo (YIN, 2005).

3.2. PROCEDIMENTO METODOLOGICO

O procedimento metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho se divide basicamente em duas etapas: a primeira etapa se dá pela elaboração do embasamento teórico demonstrando algumas linhas de raciocínio de diferentes autores e profissionais de finanças discorrendo sobre a definição de planejamento, controle e orçamento, bem como suas modalidades e onde cada ferramenta orçamentária pode ser utilizada adequadamente conforme a necessidade da empresa.

A segunda etapa será realizar um estudo de caso no Hospital Boa Visão, construindo um breve histórico, com informações sobre a atividade financeira exercida, seu público alvo, o tempo de atuação no negócio, seu fluxo financeiro, as formas de planejamento e gestão existentes, entre outras informações que se considerarem relevantes para enriquecimento deste estudo.

As informações financeiras que serão utilizadas referem-se aos doze meses do ano de 2011, analisadas mês a mês, e divididas por áreas de custos específicas. Estas informações servirão de base para a elaboração de um orçamento para o mesmo período no ano de 2012, levando em consideração aspectos de sazonalidade, volume de procedimentos, variação e aumento do custo dos insumos, tarifas pagas, despesas com taxas e impostos, mão de obra utilizada e outros fatores que influenciam direta ou indiretamente no fluxo financeiro da instituição.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Empresa de gestão familiar, privada, de médio porte, que atua na área da saúde há aproximadamente 38 anos. Um Hospital que atende somente a especialidade de Oftalmologia, e que presta serviços aos seus clientes em três modalidades: consultas, exames e cirurgias oftalmológicas.

As consultas podem ser consultas agendadas, o que é chamado de consulta eletiva, ou ainda, como o próprio termo diz, as consultas de emergência. Da mesma maneira acontece com os exames, onde alguns são realizados apenas para acompanhamento e outros com uma maior complexidade em caráter de emergência.

As cirurgias também são realizadas em diferentes níveis de complexidade, algumas delas utilizam aparelhos modernos a laser sem nenhum tipo de corte, e com rápida recuperação. Outras, com uma complexidade maior, utilizando métodos de corte ou incisão e com uma recuperação mais cuidadosa e lenta.

Quanto aos recebimentos da empresa, sua origem se dá basicamente de três maneiras: recebimentos de procedimentos particulares, recebimentos de procedimentos por convênios médicos (planos de saúde) e recebimentos do Sistema Único de Saúde (SUS).

Os recebimentos são feitos por meio de depósitos em conta corrente (DOC ou TED), cartão de débito ou crédito, boletos, cheques e dinheiro. Podem ser pagamentos à vista ou parcelados. Os parcelamentos diferenciam entre si, sendo os recebimentos em cartão, parcelados em até seis pagamentos. Recebimentos em boleto em até dez pagamentos, e em cheques em até três pagamentos.

O faturamento médio mensal é de aproximadamente R\$ 1,5 milhões, deste valor, 44% representa o faturamento médio do SUS, 41% correspondem aos convênios médicos, e 14% de recebimentos particulares.

A empresa possui também duas modalidades de aplicação financeira, ambas conservadoras, uma na modalidade de CDB e outra um Fundo de Investimento (Premium DI).

Em relação aos custos, os dois grandes grupos que estão relacionados diretamente aos serviços prestados pelo Hospital, são: custos com mão de obra direta (MOD) e os custos dos serviços prestados (CSP).

Nos custos com MOD estão contemplados os custos com salário, tributos (INSS e FGTS), e benefícios (Vale transporte, vale refeição, vale alimentação, entre outros). Quanto aos custos dos serviços prestados, destacam-se os custos com aluguel, água, energia elétrica, material de consumo aplicado (materiais descartáveis e medicamentos), materiais de limpeza e higiene, honorários médicos, manutenção de equipamentos, e manutenção de equipamentos de informática.

Em relação às despesas, elas se dividem em: despesas administrativas, despesas tributárias e despesas financeiras. As despesas administrativas contemplam despesas com honorários do contador (contabilidade terceirizada), impressos e materiais de escritório, despesas com instalações, despesas com internet e despesas com serviços de terceiros.

As despesas tributárias são despesas com imposto predial e impostos e taxas diversas. Por fim, as despesas financeiras tratam-se de despesas de juros passivos, multas de mora e despesas bancárias.

Atualmente a empresa utiliza seis contas correntes onde estão distribuídas em cinco bancos diferentes (Itaú, Banco do Brasil, Santander, Caixa e Bradesco). Cinco destas contas são utilizadas somente para recebimentos, e apenas uma conta corrente para a realização dos pagamentos.

Toda a gestão destas contas, bem como os pagamentos, são efetuados somente por meio eletrônico (Bank line), e o registro destas movimentações, bem como a conciliação bancária e a programação de pagamentos de fornecedores e impostos é feito em um software de gestão financeira.

O sistema atual de gestão financeira é bem amplo, possibilitando a geração de relatórios gerenciais, relatórios por área de consumo, por área de recebimento, entre outros. Porém, neste software não é possível desenvolver um sistema de planejamento orçamentário e fazer o devido controle do mesmo durante o período das operações.

4.2. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS E DEMONSTRATIVOS

Para a elaboração do modelo de orçamento, optou-se por indicar um planejamento baseado nas contas “macro” já existentes que estão descritas na DRE de 2011.

DRE (resumo)						
	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
RECEITAS	1.324.994,65	1.525.195,53	1.200.811,39	1.388.112,61	1.807.065,25	1.224.304,63
(-) Deduções	89.092,47	107.774,20	94.362,14	105.748,23	124.284,87	105.032,64
Outras Receitas	2.158,54	2.126,74	2.384,73	2.519,95	2.599,13	10,50
Receita Líquida	1.238.060,72	1.419.548,07	1.108.833,98	1.284.884,33	1.685.379,51	1.119.282,49
(-) Custos	805.014,89	1.099.560,59	1.087.134,50	1.026.603,77	1.267.731,20	1.332.416,70
(-) Despesas	54.964,44	198.334,56	62.848,96	68.938,16	75.809,78	81.496,77
RESULTADO	378.081,39	121.652,92	- 41.149,48	189.342,40	341.838,53	- 294.630,98
	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
RECEITAS	1.541.826,85	1.148.972,41	2.129.990,50	1.722.372,67	1.779.527,23	1.554.079,08
(-) Deduções	117.764,77	104.842,90	132.675,08	133.552,53	124.232,06	113.027,78
Outras Receitas	16.213,42	-	17,88	24,66	43,29	68,78
Receita Líquida	1.440.275,50	1.044.129,51	1.997.333,30	1.588.844,80	1.655.338,46	1.441.051,30
(-) Custos	1.124.358,51	1.281.992,75	1.194.841,27	1.234.070,50	1.191.858,34	1.195.986,37
(-) Despesas	78.824,72	98.354,45	80.611,22	65.288,95	71.291,29	104.246,33
RESULTADO	237.092,27	- 336.217,69	721.880,81	289.485,35	392.188,83	140.818,60

Atualmente, devido a não utilização de um modelo de gestão orçamentária, depois de feitas as devidas adaptações de acordo com a necessidade e a realidade da empresa, o modelo escolhido foi o Orçamento Empresarial.

Para Fernandes (2005, p.22) “Orçamento Empresarial busca montar o orçamento no maior nível de detalhes possíveis, para um período não muito longo, capaz de refletir os resultados das organizações pelo período de um ano”.

O modelo de orçamento elaborado para a empresa objeto deste estudo inicialmente não contempla um alto nível de detalhamento e a definição dos valores estimados foram baseados nos valores observados durante os 12 meses do período de 2011 acrescido 10% como perspectiva de crescimento para os 12 meses no ano de 2012.

O objetivo deste orçamento, num primeiro momento, é de verificar como se comportam as contas “macro” da empresa apresentadas em números no orçamento do primeiro semestre da seguinte forma:

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12
RECEITAS	1.457.494,12	1.677.715,08	1.320.892,53	1.526.923,87	1.987.771,78	1.346.735,09
CUSTOS	885.516,38	1.209.516,65	1.195.847,95	1.129.264,15	1.394.504,32	1.465.658,37
# Custo Mão de Obra	531.309,83	725.709,99	717.508,77	677.558,49	836.702,59	879.395,02
# Funcionários	239.089,42	326.569,50	322.878,95	304.901,32	376.516,17	395.727,76
# Médicos	212.523,93	290.284,00	287.003,51	271.023,40	334.681,04	351.758,01
# Terceiros	79.696,47	108.856,50	107.626,32	101.633,77	125.505,39	131.909,25
# Custos Gerais	354.206,55	483.806,66	478.339,18	451.705,66	557.801,73	586.263,35
# Material Hospitalar	88.551,64	120.951,67	119.584,80	112.926,42	139.450,43	146.565,84
# Medicamentos	70.841,31	96.761,33	95.667,84	90.341,13	111.560,35	117.252,67
# Lentes Intra Oculares	70.841,31	96.761,33	95.667,84	90.341,13	111.560,35	117.252,67
# Higiene e Limpeza	17.710,33	24.190,33	23.916,96	22.585,28	27.890,09	29.313,17
# Manutenção	53.130,98	72.571,00	71.750,88	67.755,85	83.670,26	87.939,50
# Outros	53.130,98	72.571,00	71.750,88	67.755,85	83.670,26	87.939,50
DESPESAS	60.460,88	218.168,02	69.133,86	75.831,98	83.390,76	89.646,45
# Despesas ADM	24.184,35	87.267,21	27.653,54	30.332,79	33.356,30	35.858,58
# Despesas Tributárias	18.138,26	65.450,41	20.740,16	22.749,59	25.017,23	26.893,94
# Despesas Financeiras	18.138,26	65.450,41	20.740,16	22.749,59	25.017,23	26.893,94
RESULTADO (p/ gastos fixos)	511.516,86	250.030,41	55.910,72	321.827,74	509.876,70	- 208.569,73

Pode-se observar que no primeiro semestre a empresa estima que no mês de junho o resultado poderá ser negativo. Como já foi dito anteriormente, os valores foram orçados com base no mesmo período do ano anterior, mantendo então a previsão para um saldo negativo ocorrido por algum fator do mercado no âmbito externo ou por se tratar de um efeito sazonal.

É possível observar ainda que o orçamento foi elaborado em duas partes, onde os valores estimados para o segundo semestre são os seguintes:

	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
RECEITAS	1.696.009,54	1.263.869,65	2.342.989,55	1.894.609,94	1.957.479,95	1.709.486,99
CUSTOS	1.236.794,36	1.410.192,03	1.314.325,40	1.357.477,55	1.311.044,17	1.315.585,01
# Custo Mão de Obra	742.076,62	846.115,22	788.595,24	814.486,53	786.626,50	789.351,01
# Funcionários	333.934,48	380.751,85	354.867,86	366.518,94	353.981,93	355.207,95
# Médicos	296.830,65	338.446,09	315.438,10	325.794,61	314.650,60	315.740,40
# Terceiros	111.311,49	126.917,28	118.289,29	122.172,98	117.993,98	118.402,65
# Custos Gerais	494.717,74	564.076,81	525.730,16	542.991,02	524.417,67	526.234,00
# Material Hospitalar	123.679,44	141.019,20	131.432,54	135.747,76	131.104,42	131.558,50
# Medicamentos	98.943,55	112.815,36	105.146,03	108.598,20	104.883,53	105.246,80
# Lentes Intra-Oculares	98.943,55	112.815,36	105.146,03	108.598,20	104.883,53	105.246,80
# Higiene e Limpeza	24.735,89	28.203,84	26.286,51	27.149,55	26.220,88	26.311,70
# Manutenção	74.207,66	84.611,52	78.859,52	81.448,65	78.662,65	78.935,10
# Outros	74.207,66	84.611,52	78.859,52	81.448,65	78.662,65	78.935,10
DESPESAS	86.707,19	108.189,90	88.672,34	71.817,85	78.420,42	114.670,96
# Despesas ADM	34.682,88	43.275,96	35.468,94	28.727,14	31.368,17	45.868,38
# Despesas Tributárias	26.012,16	32.456,97	26.601,70	21.545,36	23.526,13	34.401,29
# Despesas Financeiras	26.012,16	32.456,97	26.601,70	21.545,36	23.526,13	34.401,29
RESULTADO (p/ gastos fixos)	372.507,99	254.512,28	939.991,81	465.314,54	568.015,36	279.231,02
GERAL 3.811.141,14						

Pode-se analisar, com base nos números projetados, que a empresa objeto deste estudo não apresenta grandes variações no valor de suas contas na evolução dos meses. Existem períodos de sazonalidade, porém nenhum dos meses se projeta uma grande diferença de valores, nem para valores menores quanto para valores maiores.

Essa afirmação apenas será comprovada após o acompanhamento e o fechamento do período orçado, pois existe a possibilidade de influências externas que podem mudar o contexto planejado neste orçamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados contábeis e financeiros da empresa, observando sua movimentação e comportamento, através da análise das Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) e também a situação da empresa no final de 12 meses verificada no Balanço Patrimonial (BP), foi possível sugerir um modelo de orçamento empresarial que pudesse servir como um instrumento mais adequado a atual situação e a atual necessidade da instituição.

O hospital, que ainda não tem a prática de utilizar o orçamento, pode então acompanhar, mesmo que sem muitos detalhes, o comportamento e a evolução das suas contas “macro”, que foram definidas neste estudo como as mais importantes a serem acompanhadas no momento. Esta ferramenta vai servir como um forte aliado na tomada de decisão dos gestores, não na empresa como um todo, mas em contas consideradas as mais importantes para fazer o acompanhamento.

Com o devido controle, o orçamento pode também sofrer diversas outras adaptações, sendo possível desmembrar algumas contas e torná-las mais detalhadas. Além disso, outra oportunidade que a utilização do orçamento proporciona, é escolher determinadas áreas para serem acompanhadas mais de perto, com um foco específico e objetivo mais claro na área escolhida.

A sugestão deste modelo inicial de orçamento apresentado neste estudo foi recebido com satisfação pela empresa, e serve com um instrumento de planejamento, controle e avaliação, podendo evitar possíveis desvios de recursos com o objetivo de maximizar os ganhos da empresa.

6. REFERENCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos** - Aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria** – uma abordagem da gestão econômica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial** - uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira** – uma abordagem prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira** – uma abordagem prática. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUNKES, Rogério J. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, Artur Roberto do. **Avaliação do orçamento como instrumento de controle e gestão**: o caso da companhia brasileira de fertilizantes – Cibrafertil. Dissertação de mestrado, Florianópolis, UFSC, 2002.

ROSS, Stephen A, WESTERFIELD, Randolph w, JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Edino Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1985.

SANVICENTE, Antônio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOSTES, Fernando Pereira. **Gestão de Riscos de Mercado** – Metodologias Financeira e Contábil. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Nos anexos estão apenas as planilhas com os dados financeiros utilizados para o estudo e a elaboração da proposta de Orçamento, relacionados a seguir o Balanço Patrimonial e as DRE's do ano de 2011.

ATIVO	6.069.157,40
<i>ATIVO CIRCULANTE</i>	<i>3.887.157,89</i>
DISPONIVEL	1.926.472,71
CAIXA	547.034,60
BANCOS	90.387,12
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	1.289.050,99
CONTAS A RECEBER	1.960.685,18
CLIENTES	818.093,76
CLIENTES PARTICULARES	184.571,79
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE	-
CLIENTES CONVENIOS	633.521,97
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	623.982,09
ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	64.836,99
EMPRESTIMOS	514.309,33
VALORES A RESTITUIR	4.300,00
OUTRAS	41.850,40
<i>ATIVO NÃO CIRCULANTE</i>	<i>2.089.789,73</i>
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	364.332,58
ATIVO IMOBILIZADO	3.805.753,16
VEICULOS	95.694,65
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	59.870,26
INSTALACOES	168.647,65
MOVEIS E UTENSILIOS	302.125,07
EQUIPAMENTOS HOSPITALARES	2.932.938,98
EQUIPAMENTOS DE INFORMATICA	206.962,64
OUTROS EQUIPAMENTOS	13.038,16
EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA	26.475,75
ATIVO INTANGIVEL	92.209,78
DESPESAS PRE-OPERACIONAIS	10.245,76
PROGRAMAS	81.964,02
(-) DEPRECIACOES E AMORTIZACOES	- 1.808.173,21
(-) DEPRECIACOES	- 1.797.927,45
(-) AMORTIZACOES	- 10.245,76

PASSIVO	6.069.157,40
<i>PASSIVO CIRCULANTE</i>	<i>2.771.526,17</i>
FORNECEDORES	969.177,45
OBRIGACOES SOCIAIS	110.913,28
SALARIOS E ORDENADOS A PAGAR	359.049,53
PROVISOES TRABALHISTAS	191.200,22
OBRIGACOES TRIBUTARIAS	325.688,63
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	129.113,00
CHEQUES A COMPENSAR	72.001,63
CONTAS CORRENTES DIVERSAS	28.442,62
ANTECIPAÇÃO DE CLIENTES	516.235,36
PESSOAS LIGADAS/TERCEIROS	70.158,44
OUTRAS CONTAS	- 453,99
<i>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</i>	<i>344.999,38</i>
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	344.999,38
<i>PATRIMONIO LIQUIDO</i>	<i>2.952.631,85</i>
CAPITAL SOCIAL	1.434.000,00
RESERVAS DE LUCROS	51.595,64
LUCROS/PREJUIZOS ACUMULADOS	1.467.036,21

DRE	<i>Janeiro de 2011</i>	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.327.153,19
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.324.994,65
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		89.092,47
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		25.316,94
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		11.357,29
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		52.418,24
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		2.158,54
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.238.060,72
CUSTOS E DESPESAS		859.979,33
(-) CUSTOS		805.014,89
(-) CUSTOS MOD		265.722,86
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		539.292,03
(-) DESPESAS		54.964,44
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		39.577,40
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		4.754,25
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		10.632,79
RECEITAS		1.238.060,72
(-) CUSTOS E DESPESAS		859.979,33
RESULTADO DO PERÍODO		378.081,39

DRE	<i>Fevereiro de 2011</i>	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.527.322,27
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.525.195,53
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		107.774,20
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		34.059,27
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		13.127,32
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		60.587,61
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		2.126,74
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.419.548,07
CUSTOS E DESPESAS		1.297.895,15
(-) CUSTOS		1.099.560,59
(-) CUSTOS MOD		300.511,22
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		799.049,37
(-) DESPESAS		198.334,56
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		84.984,64
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		107.836,62
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		5.513,30
RECEITAS		1.419.548,07
(-) CUSTOS E DESPESAS		1.297.895,15
RESULTADO DO PERÍODO		121.652,92

DRE	<i>Março de 2011</i>	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.203.196,12
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.200.811,39
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		94.362,14
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		29.918,64
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		11.476,24
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		52.967,26
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		2.384,73
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.108.833,98
CUSTOS E DESPESAS		1.149.983,46
(-) CUSTOS		1.087.134,50
(-) CUSTOS MOD		313.015,00
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		774.119,50
(-) DESPESAS		62.848,96
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		53.869,61
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		5.909,79
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		3.069,56
RECEITAS		1.108.833,98
(-) CUSTOS E DESPESAS		1.149.983,46

RESULTADO DO PERÍODO	-	41.149,48
----------------------	---	-----------

DRE	Abril de 2011	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.390.632,56
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.388.112,61
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		105.748,23
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		35.984,04
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		12.423,76
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		57.340,43
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		2.519,95
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.284.884,33
CUSTOS E DESPESAS		1.095.541,93
(-) CUSTOS		1.026.603,77
(-) CUSTOS MOD		319.434,31
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		707.169,46
(-) DESPESAS		68.938,16
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		48.985,36
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		6.006,05
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		7.734,04
RECEITAS		1.284.884,33
(-) CUSTOS E DESPESAS		1.095.541,93
RESULTADO DO PERÍODO		189.342,40

DRE	Mai de 2011	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.809.664,38
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.807.065,25
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		124.284,87
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		35.077,96
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		15.886,16
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		73.320,75
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		2.599,13
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.685.379,51
CUSTOS E DESPESAS		1.343.540,98
(-) CUSTOS		1.267.731,20
(-) CUSTOS MOD		331.013,90
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		936.717,30
(-) DESPESAS		75.809,78
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		62.267,46
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		6.291,38

(-) DESPESAS FINANCEIRAS	7.250,94
RECEITAS	1.685.379,51
(-) CUSTOS E DESPESAS	1.343.540,98
RESULTADO DO PERÍODO	341.838,53

DRE	<i>Junho de 2011</i>	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.224.315,13
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.224.304,63
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		105.032,64
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		35.709,10
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		12.345,29
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		56.978,25
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		10,50
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.119.282,49
CUSTOS E DESPESAS		1.413.913,47
(-) CUSTOS		1.332.416,70
(-) CUSTOS MOD		385.389,66
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		947.027,04
(-) DESPESAS		81.496,77
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		72.042,17
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		4.559,37
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		4.895,23
RECEITAS		1.119.282,49
(-) CUSTOS E DESPESAS		1.413.913,47
RESULTADO DO PERÍODO	-	294.630,98

DRE	<i>Julho de 2011</i>	<i>em Reais</i>
RECEITAS		1.558.040,27
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.541.826,85
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		117.764,77
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		36.411,22
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		14.487,62
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		66.865,93
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		16.213,42
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.440.275,50
CUSTOS E DESPESAS		1.203.183,23
(-) CUSTOS		1.124.358,51
(-) CUSTOS MOD		373.195,50
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		751.163,01

(-) DESPESAS	78.824,72
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	63.872,00
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	4.861,13
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	10.091,59
RECEITAS	1.440.275,50
(-) CUSTOS E DESPESAS	1.203.183,23
RESULTADO DO PERÍODO	237.092,27

DRE	Agosto de 2011	em Reais
RECEITAS		1.148.972,41
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		1.148.972,41
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		104.842,90
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		36.431,64
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		12.182,83
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		56.228,43
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		-
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.044.129,51
CUSTOS E DESPESAS		1.380.347,20
(-) CUSTOS		1.281.992,75
(-) CUSTOS MOD		387.925,64
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS		894.067,11
(-) DESPESAS		98.354,45
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS		91.450,65
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS		4.238,96
(-) DESPESAS FINANCEIRAS		2.664,84
RECEITAS		1.044.129,51
(-) CUSTOS E DESPESAS		1.380.347,20
RESULTADO DO PERÍODO	-	336.217,69

DRE	Setembro de 2011	em Reais
RECEITAS		2.130.008,38
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		2.129.990,50
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO		132.675,08
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS		36.505,32
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		17.126,12
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS		79.043,64
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS		17,88
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA		1.997.333,30
CUSTOS E DESPESAS		1.275.452,49
(-) CUSTOS		1.194.841,27

(-) CUSTOS MOD	389.712,44
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS	805.128,83
(-) DESPESAS	80.611,22
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	66.247,00
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	4.736,64
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	9.627,58
RECEITAS	1.997.333,30
(-) CUSTOS E DESPESAS	1.275.452,49
RESULTADO DO PERÍODO	721.880,81

DRE	Outubro de 2011	<i>em Reais</i>
	RECEITAS	1.722.397,33
	(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1.722.372,67
	(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO	133.552,53
	(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS	40.612,68
	(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	16.550,93
	(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	76.388,92
	(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	24,66
	Rendimento Aplicação Financeira	
	RECEITA LIQUIDA	1.588.844,80
	CUSTOS E DESPESAS	1.299.359,45
	(-) CUSTOS	1.234.070,50
	(-) CUSTOS MOD	444.958,12
	(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS	789.112,38
	(-) DESPESAS	65.288,95
	(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	45.183,56
	(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	8.206,73
	(-) DESPESAS FINANCEIRAS	11.898,66
	RECEITAS	1.588.844,80
	(-) CUSTOS E DESPESAS	1.299.359,45
	RESULTADO DO PERÍODO	289.485,35

DRE	Novembro de 2011	<i>em Reais</i>
	RECEITAS	1.779.570,52
	(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1.779.527,23
	(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO	124.232,06
	(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS	41.502,17
	(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	14.732,72
	(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	67.997,17

(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	43,29
Rendimento Aplicação Financeira	
RECEITA LIQUIDA	1.655.338,46
CUSTOS E DESPESAS	1.263.149,63
(-) CUSTOS	1.191.858,34
(-) CUSTOS MOD	457.399,22
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS	734.459,12
(-) DESPESAS	71.291,29
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	58.536,12
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	6.554,48
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	6.200,69
RECEITAS	1.655.338,46
(-) CUSTOS E DESPESAS	1.263.149,63
RESULTADO DO PERÍODO	392.188,83

DRE	Dezembro de 2011	em Reais
RECEITAS	1.554.147,86	
(+) RECEITA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	1.554.079,08	
(-) DEDUÇÕES RECEITA PREST. SERVIÇO	113.027,78	
(-) ISS S/ VENDAS DE SERVIÇOS	38.394,55	
(-) PIS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	13.290,85	
(-) COFINS S/ RECEITA DE SERVIÇOS	61.342,38	
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	68,78	
Rendimento Aplicação Financeira		
RECEITA LIQUIDA	1.441.051,30	
CUSTOS E DESPESAS	1.300.232,70	
(-) CUSTOS	1.195.986,37	
(-) CUSTOS MOD	497.684,45	
(-) CUSTOS GERAIS DOS SERVIÇOS	698.301,92	
(-) DESPESAS	104.246,33	
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	91.376,67	
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	6.527,78	
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	6.239,73	
RECEITAS	1.441.051,30	
(-) CUSTOS E DESPESAS	1.300.232,70	
RESULTADO DO PERÍODO	140.818,60	

